



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS-FASA  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO  
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA  
PROFESSOR ORIENTADOR: LUIS ANTÔNIO PASQUETTI

## **GESTÃO DO CONHECIMENTO: TEORIAS E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS**

KARLA BARBOSA RAPOSO  
MATRÍCULA: 2015129/5

Brasília/DF, junho de 2005.

KARLA BARBOSA RAPOSO

GESTÃO DO CONHECIMENTO: TEORIAS E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

Monografia apresentada como requisito  
para conclusão do curso de bacharelado  
em Administração do UniCEUB - Centro  
Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Luis Antônio  
Pasquetti

Brasília/DF, junho de 2005



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO  
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA

**MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

<b>MEMBROS DA BANCA</b>		<b>ASSINATURA</b>
1.	PROFESSOR(A) CONVIDADO(A) Prof.: LUIS ANTÔNIO PASQUETTI	
2.	PROFESSOR(A) CONVIDADO(A) Prof.: MARCO ANTÔNIO	
3.	PROFESSOR(A) CONVIDADO(A) Prof.: MARCELO GAGLIARDI	
<b>MENÇÃO FINAL:</b>		

**Brasília/DF, ..... de..... de 2005**

Já é hora de encarar de frente e com coragem a realidade e seu dilema: mudanças de paradigmas evocam muito mais a idéia de “revolução” do que de “reforma”; entretanto, certamente não é fácil “trocar a roda com o carro andando”... mas se é verdade que, em um mercado cada vez mais globalizado, a qualidade e a TI caminham para a condição de *commodity*, somente o capital intelectual será capaz de gerar a inovação que diferenciará os líderes dos demais. Não parece haver outro caminho.

Ricardo Saldanha é especialista em intranets e portais corporativos.

Às minhas amadas Bárbara e Ana Beatriz  
Por representarem a razão da minha luta.

À Minha Mãe querida  
Pelo exemplo inabalável de amor, integridade e  
fibra.

Agradecimentos,

A Deus por ter permitido o êxito do trabalho e por tê-lo abençoado em todos os momentos.

Ao Professor Luis Antônio Pasquetti,  
Que me orientou com grande maestria e me ajudou na jornada do conhecimento.

A Todos os amigos queridos, dos mais recentes aos mais antigos, que torceram e torcem por essa vitória.

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 Justificativa da escolha do tema .....	15
1.2 Tema .....	16
1.3 Objetivos .....	16
1.3.1 Objetivo Geral .....	16
1.3.2 Objetivos Específicos .....	16
<b>2. METODOLOGIA.....</b>	<b>17</b>
2.1 Objeto de Estudo .....	17
2.2. Método de Procedimento .....	17
2.3 Tipo de Pesquisa .....	17
2.4 Procedimentos Técnicos: Estudo de Casos .....	18
<b>3. EMBASAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
3.1 Conhecimento organizacional na antiguidade .....	20
3.2 A Era do Conhecimento: Final do Séc. XX início do Séc. XXI .....	26
3.3 Conceitos e definições sobre Gestão do Conhecimento .....	32
3.3.1 Diferença entre Dado, Informação e Conhecimento .....	32
3.3.2 Definição de Conhecimento .....	36
3.3.3 Conhecimento explícito e conhecimento tácito .....	37
3.3.4 Capital Intelectual: Capital estrutural, Capital de clientes e Capital humano .....	37
3.3.5 Gestão do Conhecimento: conceituação .....	41
3.4 Elementos fundamentais para a gestão do conhecimento .....	42
3.4.1 Estratégia Corporativa e Papel dos Gestores .....	42
3.4.2 Cultura Organizacional .....	46
3.4.3 Estrutura Organizacional .....	48
3.4.4 Gestão de Pessoas .....	51
3.4.5 Sistemas de Informação .....	53
3.4.6 Mensuração de resultados .....	55
3.4.7 Aprendizagem Organizacional .....	56
<b>4 ESTUDO DE CASOS .....</b>	<b>58</b>
4.1 Ernst & Young Consultoria .....	58

4.2 Natura Cosméticos S/A .....	60
4.3 Serviço de Processamento de Dados – SERPRO .....	61
4.4 Xerox Corporation .....	62
4.5 Banco do Brasil S/A .....	63
4.6 Recolast Impermeabilizações Ltda .....	64
4.7 Norway Consultoria .....	66
4.8 R.R. Donnelley América Latina .....	66
4.9 Siemens S/A .....	67
4.10 Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias – Embrapa .....	68
<b>5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>70</b>
<b>6. CONCLUSÃO.....</b>	<b>77</b>
<b>7. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>78</b>



## **SIGLÁRIO**

<b>GC</b>	Gestão do Conhecimento
<b>GCO</b>	Gestão do Conhecimento Organizacional
<b>KM</b>	Knolegde Management
<b>OCDE</b>	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas
<b>ROI</b>	Retorno sobre o Investimento
<b>SBGC</b>	Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento
<b>SERPRO</b>	Serviço de Processamento de Dados
<b>TI</b>	Tecnologia da Informação

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os princípios da organização baseada no conhecimento .....	28
Quadro 2 – Processo de formação do conhecimento .....	31
Quadro 3 – Liderança contingencial .....	42
Quadro 4 – Princípios burocráticos .....	47
Quadro 5 – Resumo dos casos de Gestão do Conhecimento .....	69

## RESUMO

Este trabalho apresenta análise de como a Gestão do Conhecimento está sendo utilizada pelas organizações, partindo-se da teoria e relacionando-a com as práticas organizacionais. Mais do que uma simples ferramenta específica passível de ser adotada a qualquer momento, a Gestão do Conhecimento Organizacional vem sendo entendida como uma série de inesgotáveis fatores que, conjugados dentro da organização, podem trazer grandes e vantajosos retornos. Deve ser encarada mais como uma filosofia do que como um procedimento. Apesar da importância notória das TI's para melhor manipulação do conhecimento, é consenso entre as empresas que optam por um modelo de GC a valorização das pessoas. Esta valorização é importante, mas é preciso que se estabeleça um mecanismo próprio para cada caso para mensuração dos investimentos feitos. Se não for possível mensurar o melhor é não instituir. O presente trabalho se propõe a, através de um detalhamento dos elementos que levam a um gerenciamento eficaz do conhecimento nas empresas, fazer uma análise comparativa com casos de sucesso onde a mudança do paradigma industrial para o paradigma da era do conhecimento já é uma realidade consolidada. Foram utilizados 10 casos de empresas e pequeno, médio e grande porte. O que se infere com este trabalho é que, tendo em vista a análise e aplicação dos casos apresentados, não existe uma metodologia ideal ou um método único a se aplicado. Cada empresa, independente do seu porte, com sua identidade, cultura e recursos específicos, pode e deve aplicar iniciativas de Gestão do Conhecimento visando um maior e melhor desempenho.

# 1 INTRODUÇÃO

Segundo STEWART (1998: p. X), a informação e o conhecimento podem ser considerados armas termonucleares competitivas no momento econômico atual. O conhecimento vem sendo percebido como recurso bastante poderoso e valioso sobrepondo-se até aos recursos naturais, a grandes indústrias ou a polpudas contas bancárias. É fato que a gerência de ativos intelectuais é notada como a tarefa mais importante dos negócios, porque o conhecimento se transformou no fator preponderante da produção.

Para FILHO (2005) o interesse pelo conhecimento nas empresas, começou com a constatação de que o valor de mercado de diversas empresas como a Lotus, a Microsoft, a Apple apresenta-se maior do que de instalações, equipamentos, por exemplo. O valor total das ações dessas empresas incorpora "intangíveis" tais como o valor das marcas, as patentes, a capacidade de inovação, o talento dos funcionários e as suas relações com seus clientes. O motivo pelo qual as empresas se voltaram para a Gestão do Conhecimento (GC) reside no intuito de entender, organizar, controlar e lucrar com esse valor intangível (o conhecimento).

MATOS (2000: p. 53) acrescenta que os gerentes do mundo ocidental sustentam a idéia de que somente os dados quantificáveis sejam úteis e visualizam as empresas como sendo máquinas de processamento de informações. A tecnologia representou um papel importante na migração das empresas do ocidente para que se tornassem empresas que aprendem, mas não é conveniente afirmar que a GC é

realizada somente por meio da tecnologia. O lado humano da equação é fundamental para a viabilidade, a longo prazo, da GC e para o valor que ela cria nas empresas. Os executivos do conhecimento já concordam que a Tecnologia da Informação (TI) é apenas uma peça do quebra-cabeça e não ponto de partida como era reconhecida a princípio.

O lado humano representa fator de grande dificuldade para GC, tendo em vista que o gerenciamento de pessoas é algo muito complexo principalmente devido à tendência humana de guardar o conhecimento próprio a sete chaves, sem dividi-lo com outros. Moda passageira para os céticos ou o coração de uma estratégia, o certo é que “gestão do conhecimento” é uma expressão que já se ouve com frequência nas empresas.

Este trabalho foi desenvolvido com a seguinte estrutura:

A primeira parte apresenta a justificativa da escolha do tema, o tema propriamente dito, além dos objetivos geral e específicos.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa encontra-se na segunda parte onde são expostos o objeto de estudo, o método de procedimento adotado, o tipo de pesquisa e os procedimentos técnicos utilizados na mesma.

A terceira parte, remete ao embasamento teórico onde se redige uma retrospectiva histórica do conhecimento organizacional desde a antiguidade até o início do séc. XXI, apresentando a utilização em organizações de conhecimentos

empíricos voltados para a administração, bem como as mais contemporâneas teorias científicas voltadas para a GC. São abordados ainda os conceitos, definições e diferenciações considerados importantes ao aprofundamento do tema e os elementos fundamentais para GC.

São vários os exemplos em que a GC rendeu benefícios porque as organizações não se apóiam somente em soluções tecnológicas. Reconhecem a importância do elemento social do relacionamento humano, necessário para o compartilhamento de conhecimento. Também sabem que precisam superar vários obstáculos. É na quarta parte que são explorados casos de GC na prática tanto em grandes empresas como em empresas de pequeno e médio porte, no Brasil e no mundo.

Já na quinta parte, faz-se uma análise e interpretação dos resultados obtidos no estudo dos casos fazendo analogias entre eles e a teoria explanada.

Na sexta parte buscam-se conclusões sobre o trabalho deixando para a sétima e última as referências bibliográficas de todos os teóricos mencionados no estudo.

## 1.1 Justificativa da escolha do tema

De maneira geral, as primeiras iniciativas com o rótulo “gestão do conhecimento” e que se basearam primordialmente na implantação de sistemas de informação tiveram, em sua maioria, resultados bastante limitados. A visão simplificada do processo de GC que foi “instituída” deve-se em grande parte e, paradoxalmente, ao fato de terem sido as grandes empresas de consultoria, que desenvolveram pioneiramente os primeiros modelos de GC. Estas organizações, embora tenham contribuído bastante para a visão e prática da gestão do conhecimento, imaginam ser possível replicar o modelo que criaram para organizações muito mais complexas e diversificadas, com diferentes tipos de operações, profissionais e infra-estrutura ou muito pelo contrário, inviabilizam a prática em empresas de porte menor e de estrutura simplificada.

Organizações que compreendem a gestão do conhecimento não como um projeto de um portal, *e-learning* ou mesmo plano de treinamento, mas como um compromisso com o desenvolvimento sustentado de competências e trocas de experiências e conhecimentos estratégicos, abrem enormes possibilidades para seu crescimento sustentável. Profissionais na área de gestão de pessoas já vêm atuando estrategicamente em suas organizações, por meio de inúmeras iniciativas ancoradas no objetivo fundamental de desenvolvimento das competências humanas, que juntas formam a competência coletiva.

## **1.2 Tema**

Gestão do Conhecimento: teorias e práticas organizacionais

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Apresentar análise como a Gestão do Conhecimento está sendo utilizada pelas organizações, partindo-se da teoria e relacionando-a com as práticas organizacionais.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- a) Realizar pesquisa bibliográfica sobre o histórico, conceitos e origem da GC.
- b) Discorrer sobre elementos fundamentais para a GC
- c) Apresentar estudos de casos de empresas que estão utilizando a GC.
- d) Realizar análise comparativa entre a teoria e a prática.



## **2 METODOLOGIA**

### **2.1 Objeto de Estudo**

O objeto deste estudo está na análise da Gestão do Conhecimento tendo em vista a teorias acerca do assunto relacionando-a às práticas de organizações que optaram por um modelo de GC.

### **2.2 Método de Procedimento**

Os métodos de procedimentos têm caráter específico, relacionando-se não com o plano geral do trabalho, mas com suas etapas, não são excludentes entre si podendo ser utilizados mais de um sendo adequado à área da pesquisa.

Segundo ANDRADE (2003: p. 133) dentre as espécies de métodos de procedimentos existentes, foi adotado o tipo monográfico que, consiste no estudo de um determinado tema: a Gestão do Conhecimento, com a finalidade de obter generalizações a partir dos casos estudados.

### **2.3 Tipo de Pesquisa**

Realizou-se neste trabalho uma pesquisa do tipo exploratória quanto a seus objetivos e bibliográfica com base nos procedimentos técnicos utilizados. Para GIL (2002: p. 80) pode-se dizer que pesquisas exploratórias têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta sobre o tema proposto.

Na visão de LAKATOS (1991) A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública com relação ao tema em estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, entre outros. Vale dizer que a pesquisa bibliográfica não é apenas uma repetição pura e simples da visão de outros autores acerca de determinado assunto, mas sim uma análise de determinado tema sob um novo ângulo chegando a conclusões inovadoras. No caso do trabalho em questão, utilizaram-se prioritariamente livros e publicações retiradas da rede internacional de computadores, internet.

#### **2.4 Procedimentos técnicos: Estudo de casos**

Este trabalho foi norteado pelas nove etapas que, segundo GIL (2002: p. 92), envolvem o processo da pesquisa bibliográfica. São elas: escolha do tema, levantamento bibliográfico preliminar, formulação do problema, elaboração do plano provisório de assunto, busca das fontes, leitura do material, fichamento, organização lógica do assunto e redação do texto.

Foram realizados ainda estudos de 10 (dez) casos escolhidos na literatura entre empresas de grande, pequeno e médio porte visando fazer um paralelo com a teoria.

Os casos abordados referem-se as seguintes empresas:

- a) Ernst & Young
- b) Natura Cosméticos S/A
- c) Serviço de Processamento de Dados – SERPRO
- d) Xerox Corporation

- e) Banco do Brasil S/A
- f) Recolast Impermeabilizações Ltda
- g) Norway Consultoria
- h) R.R. Donnelley América Latina
- i) Siemens S/A
- j) Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária -  
Embrapa

### **3 EMBASAMENTO TEÓRICO**

#### **3.1 Conhecimento Organizacional na antiguidade**

Segundo MAXIMIANO (1998: p. 73) é sabido que o conhecimento é um processo em construção, no antigo Egito, muitos anos a.C., a administração era uma realidade e, com ela, a aplicação do conhecimento empírico (tácito) levou os egípcios a desenvolverem uma mentalidade orientada para o planejamento de longo prazo. Isso por que as inundações do rio Nilo eram de uma constância regular. As pirâmides também são o testemunho das aptidões técnicas e administrativas dos egípcios no que se refere à aplicação do conhecimento.

MAXIMIANO (1998: p. 77) continua acrescentando que na história, outra contribuição importante do conhecimento aconteceu por volta do século VIII a.C., o exército assírio apresentou avanços importantes no campo da organização militar. Uma característica que se destacou foi o surgimento de uma logística. Depósitos de suprimentos, colunas de transporte, companhias para construção de pontes, tudo isso demonstra a aplicação do conhecimento humano na sistemática do trabalho já em tempos remotos. Nesta mesma época, os babilônios, usavam cores para controlar a produção e o estoque das fábricas de tecidos e celeiros. Foram vanguardistas instituindo um sistema de incentivos para produção que foram primordiais para manter motivação dos artesões em produzir.

Na China, por volta de 221 a.C., como ainda coloca MAXIMIANO (1998), foram iniciados dois projetos importantes que presumem utilização de conhecimento

tácito tendo em vista que o conhecimento explícito era escasso. Foi construída uma rede de estradas e a conclusão da construção das muralhas que protegiam as fronteiras do norte. Centenas de recursos foram empregados neste projeto que, estima-se ser o maior da História.

Os gregos também contribuíram quando, em meados do século V a.C., começou na Grécia um fértil período de produção de idéias e soluções que viriam a influenciar profundamente a administração das organizações de todo tipo. Democracia, estratégia, igualdade de todos perante a lei, ética na administração pública, planejamento urbano, universalidade da administração, raciocínio metódico e qualidade são alguns dos muitos assuntos que os gregos se ocuparam. Dentre todas, uma das mais importantes contribuições dos gregos foi o método de procurar o verdadeiro conhecimento sobre a natureza do Universo e do ser humano por meio de investigação sistemática, em lugar de aceitar as explicações da mitologia.

Entre os séculos VIII a.C. e IV d.C., o Império Romano apresentou o primeiro caso de organização e administração de um império multinacional e se inspira em três princípios básicos para administra-lo: dividir para governar, fundar colônias e construir estradas. As forças armadas romanas avançaram muito no que se refere à organização apresentando características bem definidas como alistamento de profissionais, regulamentação, burocratização, planos de carreira e organização.

No período medieval, um foco interessante pra o estudo do conhecimento administrativo é a organização do trabalho na Europa.

As associações de artesãos ou empresários do mesmo ramo de negócios, chamadas guildas, controlavam a produção e a distribuição de bens. Uma guilda regulamentava o trabalho entre seus associados, protegendo-os da concorrência por meio de práticas justas de negócios entre eles. As guildas, controlavam o treinamento de aprendizes e limitavam o número de artesãos que produziam para os mercados locais. (MAXIMIANO, 1998: p. 80)

Desse modo, pode-se notar uma espécie de iniciativa para gerir o conhecimento, onde os artesões compartilhavam a posse da tecnologia com os proprietários da *guildas*, que ensinavam aos aprendizes o que fazer. Estas organizações tinham estrutura hierarquizada e, apesar disso, o processo decisório era coletivo. Os artesões tomavam parte em todas as fases dos processos e ajudavam a resolver os problemas. Nota-se que havia, o que no séc. XXI veio se chamar de estrutura organizacional horizontalizada muito em voga no meio corporativo onde todos participavam da tomada de decisão.

Na maior parte do tempo que antecedeu, a história da administração foi predominantemente a história de países, cidades, governantes, exércitos e organizações religiosas. A partir do século XVIII, o desenvolvimento da administração foi influenciado pelo surgimento de uma nova personagem social – a empresa industrial. (MAXIMIANO, 1998: p. 80)

MAXIMIANO (1998) coloca que com o Renascimento, a prática da administração participativa do período medieval foi profundamente modificada surgindo o capitalismo mercantil. O capitalista tornou-se a figura que entendia e dominava o conhecimento para produção e a comercialização de bens. Ele, o capitalista, tinha informações que os empregados não tinham o que convertia o conhecimento de tais informações em poder e, o poder da época, era o capital. O processo de tomar decisões sobre as empresas passou dos trabalhadores para os empreendedores.

Contudo, foi na Revolução Industrial que se tornou possível, a partir do surgimento das fábricas e a invenção das máquinas a vapor, notar o conhecimento de maneira aplicável o que não só impulsionou o mercantilismo como também revolucionou a produção e a aplicação de conhecimentos administrativos.

No sistema de “fabricação para fora”, precursor das fábricas, os capitalistas entregavam matérias-primas e máquinas da produção de têxteis para as famílias, que recebiam pagamento por peças. Este sistema apresentava várias desvantagens para os comerciantes dentre as quais, a de que o artesão era o detentor do conhecimento e da tecnologia para a fabricação impedindo o proprietário de interferir no processo produtivo. A partir de então, os comerciantes começaram a reunir trabalhadores em galpões para poder exercer controle sobre seu desempenho e conhecimento contribuindo, assim, para o nascimento do sistema fabril.

Para DRUCKER (1993: p. 53) o trabalhador especializou-se, direcionando seu conhecimento para tarefas específicas. Dessa forma, a perda de controle e visão sobre os meios de produção bem como a noção distante sobre os artefatos que produzia, tornou-se inevitável. O artesão transformou-se no operário especializado na operação de máquinas, o que desumanizou o trabalho e estancou o processo de geração constante de conhecimento por meio da criatividade e inovação.

DRUCKER (1993: p. 53) continua inserindo a idéia de que um documento de grande importância da época narra a passagem dramática da aptidão para a

tecnologia: a *Encyclopedie*. Este documento tentava reunir, de forma organizada e sistemática, o conhecimento de todas as profissões artesanais, de maneira tal que um “não aprendiz” pudesse aprender como ser um tecnólogo. O feito desta obra é de suma importância a medida que reuniu, codificou e publicou a *tchné*, o mistério do artesanato e como havia sido desenvolvido ao longo de milênios. Converteu experiência em conhecimento, aprendizado em livro texto, segredo em metodologia, fazer em conhecimento aplicado. Estes são fatores essenciais daquilo que se chama de Revolução Industrial – a transformação, pelo saber aplicado no desenvolvimento da tecnologia, da sociedade e da civilização pelo mundo inteiro. Foi essa mudança no significado de conhecimento que tornou o mundo capitalista inevitável e dominante.

MAXIMIANO (1998) lembra que logo após a Revolução Industrial, a organização, que antes era enxergada apenas ao nível de Estados, países, igreja e exércitos, passou ser observada dentro das fábricas e é nesse momento que são originadas as várias teorias organizacionais. A partir de então a chamada Escola Clássica percebe o conhecimento através de uma mudança de significado onde começou a ser aplicado em ferramentas, processos e produtos que é conhecida por tecnologia.

Foi Frederick Winslow Taylor que aplicou pela primeira vez o conhecimento ao estudo do trabalho, à sua análise e à sua engenharia. O que levou Taylor a iniciar um estudo do trabalho foi seu choque diante do ódio mútuo e crescente entre capitalistas e trabalhadores que acabara por dominar o final do séc. IX. Sua principal motivação era a criação de uma sociedade na qual proprietários e



trabalhadores, capitalistas e proletários, poderiam ter um interesse comum pela produtividade e construir um relacionamento harmonioso a partir da aplicação do conhecimento ao trabalho.

Logo após a Escola Clássica, na Escola das Relações Humanas, o enfoque passou a ser comportamental e o experimento mais importante desta fase para a administração foi o chamado experimento de *Hawthorne*, que revelou a importância do grupo sobre o desempenho dos indivíduos mais tarde sendo relacionado com o fluxo do conhecimento tanto individual como coletivo.

Já nas análises contemporâneas, surge o dito enfoque sistêmico onde uma das premissas de grande relevância volta-se para a noção de que a natureza dos sistemas é definida pelo observador. Para enfrentar a complexidade é preciso enxergá-la. Quando se utiliza o enfoque sistêmico aprende-se a enxergar sistemas e sua complexidade. A idéia de sistema e enfoque sistêmico ajuda a entender e a manejar a complexidade de muitas situações ou problemas enfrentados pelas organizações. Por isso, o enfoque sistêmico é uma ferramenta intelectual muito utilizada no estudo e na prática da administração de todos os tipos de organização. Este enfoque revela-se importante visto que, no séc. XXI, o trabalhador do conhecimento, munido da visão sistêmica, utiliza seu conhecimento tácito para transpor barreiras dentro e fora das organizações.

### **3.2A Era do Conhecimento – Final do Séc. XX e início do Séc. XXI**

Segundo DRUCKER (1998: p. XI) a cada dois ou três séculos ocorre na história ocidental uma grande transformação. Em poucas décadas a sociedade se organiza – sua visão do mundo, seus valores básicos, sua estrutura social e política, suas artes, suas instituições mais importantes. Depois de cinquenta anos, existe um novo mundo. O mundo atual atravessa uma dessas transformações o que se pode chamar de sociedade pós-capitalista. Embora seja arriscado prever como será o mundo pós-capitalista, é importante perceber o conhecimento como sendo o principal recurso desta nova sociedade.

Ainda não se compreende muito bem como o conhecimento se comporta representando um recurso econômico, o que se tem de experiência é insuficiente para formular uma teoria e testá-la. Por enquanto, só se pode dizer que uma teoria econômica que coloque o conhecimento no centro do processo de produção de riqueza é necessária. Somente essa teoria poderá explicar a economia atual, o crescimento econômico e a inovação, como funciona a economia japonesa e, acima de tudo, por que ela funciona.

Todavia, a formação de conhecimento já é o maior investimento em todos os países desenvolvidos. O retorno que um país ou uma empresa obtém sobre o conhecimento certamente é um fator determinante da sua competitividade. Em proporções cada vez maiores, a produtividade do conhecimento será decisiva para o sucesso econômico e social das empresas e também para seu desempenho econômico como um todo.

Para STEWART (1998: p. 12) percebe-se que o conhecimento agrega valor principalmente na produção. Uma lata de cerveja, por exemplo, é facilmente amassada com a mão. No entanto, quando cheia, essa mesma lata é suficientemente forte para ser empilhada a quase dois metros do chão de um supermercado, colocada na carroceria de um caminhão de entregas, chacoalhar de um lado para outro em estradas esburacadas, ser derrubada pelos carregadores, levada a quase zero grau em um congelador ou agüentar o sol escaldante. O que mantém a lata rígida o suficiente para agüentar tal pressão não é o metal que a reveste (tangível) e sim o gás (intangível) em seu interior. Menos metal – menos energia – mantido por algo que não se vê nem se sente: o talismã do operário da Era Industrial tornou-se um ícone da Era do Conhecimento, a economia do intangível.

... o recurso realmente controlador, o fator de produção absolutamente decisivo, não é o capital, a terra ou a mão-de-obra. É o conhecimento. Ao invés de capitalistas e proletários, as classes da sociedade pós-capitalista são os trabalhadores do conhecimento e os trabalhadores em serviços. (DRUCKER, 1993: p. XI)

PROBST e ROMHARDT (2002: p. 47) acrescentam que segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) ligada à ONU, mais de 55% da riqueza mundial advém do conhecimento e dos denominados bens ou produtos intangíveis como software, marcas e patentes.

Sendo assim, a distribuição de conhecimento no mundo acompanha a distribuição de riquezas. Os locais onde as pessoas estão mais bem preparadas para a nova economia são os locais onde hoje já há maior concentração de riqueza.

Segundo CRAWFORD (1994: p. 36) a economia do conhecimento difere-se de suas predecessoras em sua ênfase no desenvolvimento de conhecimentos através de pesquisa formal e esforços aplicados e na transmissão de conhecimentos abstratos para indivíduos através de educação formal e treinamento.

TERRA (2001: p. 23) menciona que os desafios e a complexidade dessa nova era, começam pelas próprias tentativas de quantificar ou medir o recurso conhecimento. Ao contrário dos estoques financeiros, de recursos naturais ou mesmo de mão-de-obra não-qualificada, o valor do recurso conhecimento não é tão facilmente compreendido, classificado e medido.

A passagem do trabalho manual para o intelectual, num momento em que a maioria das tarefas repetitivas já é assumida por máquinas, indica que a relação das pessoas com o trabalho muda da mesma maneira que muda o que elas precisam saber para trabalhar, o que faz as organizações esperarem dos profissionais um novo perfil que coloca a iniciativa, o discernimento e o aprendizado como pontos primordiais. É o que diz FILHO (2005).

Em muitas organizações, o interesse legítimo pela criação do conhecimento tem sido reduzido a um excesso de ênfase na tecnologia da informação ou em outras ferramentas de mensuração. Ao invés de tentar controlar a criação do conhecimento, os gerentes devem promovê-la. Este processo é denominado capacitação para o conhecimento – o conjunto geral de atividades organizacionais que afetam de maneira positiva a criação de conhecimento.

Conforme as idéias de ALBRECHT (2004: p. 30) as tentativas iniciais de promover a GC (também conhecida como KM – *knowledge management*) como uma aplicação da TI não decolaram. Isso se deu em grande parte, porque as iniciativas estavam ancoradas em um modo de pensar da Era da Industrialização. Vem surgindo uma mudança de paradigma onde o foco passa do trabalho com as coisas para o trabalho com o pensamento. Mas, há um alerta. A forma mais segura de se inibir o desenvolvimento de fenômenos espontâneos como o conhecimento, é tentar gerenciá-lo. Gestão pressupõe impor algum tipo de ordem sobre o conhecimento – exatamente o que não se deve fazer. O que se pode e deve fazer é gerenciar as circunstâncias em que o conhecimento pode prosperar. Em outras palavras, a idéia seria gerenciar culturas de conhecimento. O conceito emergente de conhecimento como proposição cultural compartilhada – algo a ser nutrido, não gerenciado – abriu uma nova dimensão no pensamento estratégico e organizacional.

Para NONAKA *et al.* (2001) a capacitação para o conhecimento inclui a facilitação dos relacionamentos e das conversas, assim como o compartilhamento do conhecimento local em toda a organização ou além das fronteiras geográficas e culturais. Contudo, em sentido mais profundo, o processo depende de um novo senso de conhecimento e solicitude emocional na organização, enfatizando a maneira como as pessoas tratam umas às outras e estimulando a criatividade – e até mesmo a jovialidade.

No quadro a seguir TERRA (2001) demonstra a mudança de paradigma da era industrial para a era do conhecimento fazendo um paralelo de algumas características tais como a visão do papel das pessoas na gestão organizacional, as responsabilidades da gerência, relações com os clientes, como o conhecimento é visto, os valores de mercado, entre outros.

Item	Paradigma da Era Industrial	Paradigma da Era do Conhecimento
Pessoas	Geradores de custos ou recursos	Geradores de receitas
Fonte de poder dos gerentes	Nível hierárquico na organização	Nível de conhecimento
Luta de poder	Operários <i>versus</i> capitalistas	Trabalhadores do conhecimento <i>versus</i> gerentes
Principal responsabilidade da gerência	Supervisionar os subordinados	Apoiar os colegas
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para comunicação: recurso
Produção	Operários processando recursos físicos para criar produtos	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
Fluxo de informações	Mediante a hierarquia organizacional	Mediante redes colegiadas
Gargalos da produção	Capital financeiro e habilidade humana	Tempo e conhecimento
Fluxo de produção	Direcionado pelas máquinas; seqüencial	Direcionado pelas idéias; caótico
Efeito do tamanho	Economia de escala no processo de produção	Economia de escopo das redes
Relações com os clientes	Unidirecional através dos mercados	Interativa através de redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou recurso entre outros	O foco do negócio
Propósito do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valores de mercado	Decorrentes, em grande parte, dos ativos tangíveis	Decorrentes, em grande parte, dos ativos intangíveis
Economia	Baseada em retornos decrescentes	Baseada em retornos crescentes e decrescentes

**Quadro 01 - Os princípios da organização baseada no conhecimento**

**Fonte:** SVEIBY, K. E. The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, 1997, p. 27. Apud TERRA, José Cláudio Cyrineu. Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial. 2 ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001. p. 57.

### 3.3 Diferenças, conceitos e definições sobre Gestão do Conhecimento

#### 3.3.1 Diferença entre Dado, Informação e Conhecimento

Neste tópico descreve-se as diferenças entre dado, informação e conhecimento até mesmo porque, nas publicações acerca de GC, esta diferenciação é vastamente abordada o que se faz necessário para melhor entendimento do estudo.

a) **Dado:** Conjunto de dados distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações.

b) **Informação:** Tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento. A informação não só “dá forma” ao receptor como visa a alguma finalidade.

c) **Conhecimento:** É uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e para a incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, práticas e normas organizacionais.

RODRIGUEZ y RODRIGUEZ (2001: p. 63) denominam uma espécie de ciclo em que o conhecimento parte de eventos que ocorrem e geram fatos e dados.

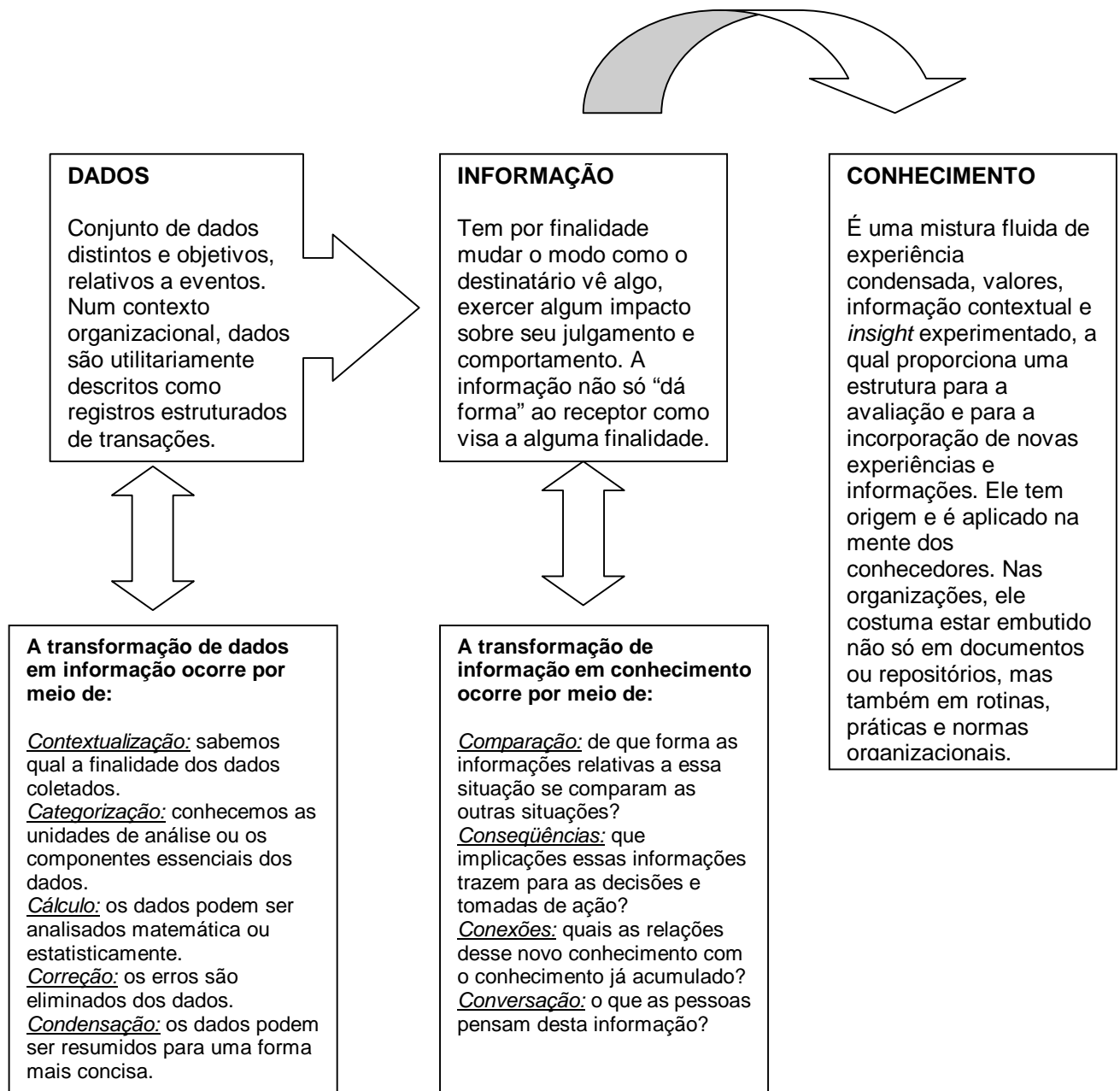


Sendo tratados, manipulados e interpretados estes fatos e dados geram informações que são testadas, validadas e codificadas transformando-se em conhecimento. Neste sentido, interpretam os dados como elementos de menos valor, pois precisam ser manipulados para conte-lo. A informação segundo esta idéia, é desprovida de significado e seu valor é baixo é considerada desordenada e caótica. O conhecimento por sua vez é estruturado e conjuga elementos humanos e não humanos através de redes criando novos e inovadores valores.

São quatro as características do conhecimento e da informação, segundo CRAWFORD (1994: p. 22), que fazem destes recursos únicos e criam uma nova economia: difundível e se auto-reproduz, substituível, transportável e compartilhável.

Para MATOS (2000: p. 51) muitas empresas fracassam em suas iniciativas de GC por não reconhecerem a diferença entre estes três pilares conceituais. A GC parte de um dado e cuida de agregar valor às informações, filtrando, resumindo e sintetizando-as para, dessa forma, desenvolver um perfil de utilização pessoal que ajuda a chegar a um nível de informação necessário para passar a ação. Porém, a principal diferença entre eles é o aspecto humano. Por mais que a Gestão da Informação (GI) insista na tentativa de automatizar tudo visando a exclusão do trabalhador, é prudente perguntar: Quem possui o conhecimento? Quem gera o conhecimento? O fator humano está e estará sempre presente.

No esquema a seguir, pode-se visualizar o processo de formação do conhecimento onde sai de dados transforma-se em informação e finalmente chega-se ao conhecimento.



#### Quadro 02 – Processo de formação do conhecimento

Fonte: DAVENPORT, T. e PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998. (adaptado) Apud. KRUGLIANSKAS, Isak; TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas*. 2 ed. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2003.

ALBRETCH (2004: p. 32) considera que o conhecimento emerge de uma matéria prima que são os dados e as informações e acrescenta a definição de sabedoria. Dessa forma, raciocina-se a partir de uma pirâmide, ou hierarquia de conhecimentos, que ascende a níveis de valor agregado progressivamente mais altos:

a) **Nível 1 – Dados:** a matéria-prima essencial; quase uma substância física a ser armazenada, movimentada e manipulada.

b) **Nível 2 – Informações:** uma associação de elementos de dados que adquire significado em algum contexto particular. As informações dizem algo.

c) **Nível 3 – Conhecimento:** a consequência mental de angariar informações. O conhecimento só existe no cérebro humano, e todos os conhecimentos são peculiares ao cérebro que os contém.

d) **Nível 4 – Sabedoria:** conhecimento de ordem mais alta; capacidade de ir além dos conhecimentos disponíveis e chegar a novas descobertas com base no aprendizado e na experiência.

### 3.3.2 Definição de conhecimento

Segundo NONAKA *et al.* (2001: p. 52) o conhecimento é um conceito importantíssimo, positivo, promissor e de difícil definição. Em geral, o conhecimento depende dos olhos do observador e confere-se significado ao conceito pela maneira como se o utiliza.

Muitos pesquisadores definiram várias espécies de conhecimento nas organizações, como interação entre os indivíduos e o conhecimento organizacional, como modelos de aprendizado organizacional e assim por diante. O conhecimento em si é mutável e pode assumir vários aspectos em diferentes organizações. Autores mencionam idéias básicas que fazem parte integrante da capacitação para o conhecimento. Exemplo disso é o de o conhecimento ser uma crença verdadeira e justificada. Além de representar uma construção da realidade, não é algo verdadeiro de maneira abstrata ou universal. A criação de conhecimento, por sua vez, não é simples compilação de fatos, mas um processo humano singular e irreduzível, que não se reproduz com facilidade e há indícios que envolva sistemas de sentimentos e crenças dos quais às vezes nem se está consciente.

No entanto, TERRA (2001: p. 20) acredita que uma das características fundamentais do conhecimento é o fato ser altamente reutilizável, ou seja, quanto mais utilizado e difundido maior o seu valor. O efeito de depreciação ocorre de maneira que quanto menos aplicado mais o conhecimento perde seu valor.

### **3.3.3 Conhecimento explícito e conhecimento tácito**

Sob outra perspectiva, NONAKA *et. al.* (1997: p. XIII) insere que a definição de conhecimento é colocada assumindo uma classificação: explícito e tácito. O conhecimento explícito é o que pode ser articulado na linguagem formal e o tácito é de difícil articulação nesta mesma linguagem, pois está incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis. Estima-se que é no conhecimento tácito que reside o principal motivo da competitividade das empresas japonesas, por exemplo.

Para RODRIGUEZ y RODRIGUEZ (2001: p. 113) o conhecimento explícito é ainda, aquele cujas regras podem ser exteriorizadas através de informações que podem ser transmitidas a outros por meio de um dos cinco sentidos. Já no conhecimento tácito, as regras não podem ser exteriorizadas de modo que só se pode percebê-las, tendo em vista que, em grande parte, está no conhecimento das pessoas.

### **3.3.4 Capital Intelectual: capital estrutural, capital de clientes e capital de humano.**

STEWART *Apud.* RODRIGUES *et. al.* (2003) lançou a questão do Capital Intelectual (CI) e trouxe as idéias de a era da informação, economia do conhecimento, empresa do conhecimento e trabalhador do conhecimento. Conseguiu abordar de forma clara e didática os conceitos do CI, definindo-o como a soma do conhecimento de todos em uma empresa. A riqueza passa a ser produto do conhecimento, não apenas o conhecimento científico e tecnológico, mas também a

notícia, a diversão, a comunicação e o serviço. O autor valoriza o conhecimento a medida em que o equipara ao capital financeiro, difundindo a expressão CI. Afirma ser necessário administrar o CI – encontrar, armazenar, vender e compartilhar – o que se constitui tarefa econômica mais importante dos indivíduos e das empresas.

Ainda na ótica de STEWART (1998), o CI é a soma do capital estrutural, o capital dos clientes e o capital humano em uma organização.

Seguindo essa linha, faz as seguintes definições:

a) **Capital Estrutural:** é um conjunto de aplicativos, manuais e outras formas de *know how* estruturado, que pode ser facilmente adaptado de modo a levar em consideração as leis locais e trabalhar com qualquer linha de produtos financeiros.

ROSSATO (2003) acrescenta a definição de capital estrutural, entendendo como sendo o conjunto de indicadores direcionado, para os fluxos de conhecimento internos à organização e para os ativos intangíveis de sua propriedade. Exemplo de indicadores cita-se a visão estratégica, a qualidade dos processos de negócios, a capacidade de inovação da empresa, o aproveitamento das oportunidades entre outros.

EDVINSSON e MALONE *Apud.* RODRIGUES *et. al.* (2003) consideram o capital estrutural como sendo todo valor depositado na estrutura das empresas, da

sua organização, dos seus métodos e procedimentos, e a capacidade de integrar-se a rede de conhecimentos.

b) **Capital de Clientes:** é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios.

Para ROSSATO (2003) o capital de clientes também pode ser conhecido como capital de relacionamento da empresa e representa o conjunto de indicadores que está direcionado para os fluxos de conhecimento em cooperação intensa com os clientes e para os ativos intangíveis cujo valor é influenciado pela capacidade da organização de resolver os problemas e atender as necessidades dos clientes e de desenvolver projetos sociais que contribuam para melhorar o bem estar da sociedade como um todo. Podem ser apontados como exemplo de indicadores o nível de satisfação dos clientes, o número de clientes atendidos, a taxa de retorno do cliente, o índice de novos clientes e o crescimento orgânico da empresa.

O capital de clientes, para EVINSSON e MALONE *Apud*. RODRIGUES *et. al.* (2003), é parte do capital estrutural dividem, dessa forma, o capital estrutural em capital cliente e capital organizacional. O capital organizacional é, por sua vez, dividido em capital de inovação e capital de processo.

c) **Capital Humano:** é a fonte de inovação e renovação da organização.

SANTOS *et. al* (2001) colocam que o capital humano reside nas habilidades dos funcionários, em seus conhecimentos tácitos e nos obtidos das informações profissionais.

ROSSATO (2003) coloca também que o Capital humano pode ser considerado um conjunto de indicadores que está direcionado para os fluxos de conhecimentos internos à organização, para os três tipos de conversão do conhecimento que implicam diretamente a participação dos indivíduos (socialização, externalização e internalização) e para os ativos intangíveis de propriedade dos colaboradores e não da empresa, mas por ela utilizados na geração de produtos e serviços. Incluem-se indicadores como o aperfeiçoamento das competências, a experiência profissional, a formação acadêmica, a rotatividade, o perfil profissional e o clima organizacional.

Para EVINSSON e MALONE *Apud. RODRIGUES et. al.* (2003), o capital humano é todo o valor depositado nos seres humanos da empresa e a soma de suas relações. O capital cliente e o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas e as empresas com as quais faz negócio, a marca, a identidade e a posição em relação ao mundo externo à empresa.

SVEIBY *Apud. RODRIGUES et. al.* (2003), aborda a gestão do CI por meio de competências, das estruturas interna e externa e com o enfoque de avaliação dos ativos intangíveis. Considera, também, que a competência de um indivíduo é composta por cinco elementos mutuamente dependentes – conhecimento explícito, habilidade, experiência, julgamento de valor e rede social. Este autor concentra sua proposta na pessoa, nas suas competências, e da indicação para o desenvolvimento e a utilização da competência profissional. Classifica em quatro categorias o pessoal pertencente a uma organização do conhecimento – o profissional, o pessoal de suporte, o líder e o gerente.



### 3.3.5 Gestão do Conhecimento: conceituação

Há que se diferenciar Gestão do Conhecimento de Capital Intelectual, levando em conta o fato de serem conceitos que não raramente são confundidos. Uma visão voltada para a inteligência empresarial é apresentada por ALLE *Apud*. RODRIGUES *et. al.* (2003). Suas recomendações para conduzir a GC são: entender as novas economias, ver a empresa como rede de valores, desenvolver medidas dos ativos intangíveis, balancear esforços entre o tácito e o explícito, focar redes, cultivar e fortalecer as condições para aprendizagem.

No Brasil, os impactos da GC foram pesquisados por TERRA *Apud*. RODRIGUES *et. al.* (2003). Ele avaliou em que medida características de uma efetiva GC se correlacionam a melhores resultados empresariais em termos de mudança no *market share*. Constatou que as empresas mais avançadas em relação à GC são as que estão dominando os mercados. Suas principais conclusões foram: os resultados sugerem que a GC tem caráter universal, pois é relevante para empresas dos mais diferentes setores e tamanhos, a GC tem elevada importância para a competitividade das empresas nacionais, e a efetiva GC requer a criação de novos modelos organizacionais e efetiva liderança, disposta a enfrentar as barreiras para a transformação. O autor apresenta uma proposta de modelo para GC baseado em sete dimensões: fatores estratégicos e papel da alta administração, cultura e valores organizacionais, estrutura organizacional, administração de recursos humanos, sistemas de informação, mensuração de resultados e aprendizado no ambiente.

Segue-se um conceito para GC:

É o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. É a administração dos ativos de conhecimento das organizações. Permite à organização saber o que ela sabe. O tema central da GC é aproveitar os recursos que já existem na organização para que as pessoas procurem, encontrem e empreguem as melhores práticas em vez de tentar criar algo que já havia sido criado. Cuida de agregar valor às informações, filtrando, resumindo, sintetizando - as e desenvolvendo, dessa forma, um perfil de utilização pessoal que ajude a chegar ao tipo de informação necessária para tomada de decisão. (SANTOS *et. al.*, 2001 p. 32)

TERRA (2005) coloca outra forma de conceituação define a GC a define como sendo uma disciplina administrativa que tem como objetivo rever e organizar as principais políticas, processos e ferramentas de gestão e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos visando gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores.

### **3.4 Elementos fundamentais para a Gestão do Conhecimento**

#### **3.4.1 Estratégia Corporativa e Papel dos Gestores**

Segundo ROSSATO (2003) as evoluções políticas, econômicas, sociais, tecnológicas e de mercado que influenciam a empresa continuamente tornam imprescindível a definição de uma estratégia organizacional clara objetiva que a oriente e garanta sua sobrevivência no mercado. A não definição dessa estratégia pode comprometer seu crescimento e seu avanço rumo ao futuro, principalmente em épocas de crise.

Sob a ótica de TERRA (2003: p. 6) a GC está surgindo como nova teoria e nova ferramenta que aos poucos vem sendo incorporada aos planos estratégicos das organizações. Existe a tendência de que, em curto período de tempo, ela seja parte fundamental de qualquer planejamento organizacional. Corporações modernas e de diferentes ramos sentem hoje a necessidade de implantar um sistema de GC eficiente e abrangente, que lhes permita melhorar os processos organizacionais, bem como planejar e pensar estratégias para o futuro.

É relevante, no entanto, que haja compatibilidade da estratégia com os processos de negócios o que indica o engajamento existente entre a visão, a missão, os valores, os objetivos estratégicos e as metas da empresa e seus processos de negócios, vindo a auxiliar na identificação de conflitos, lacunas, excessos e outras inconsistências. Organizações que conhecem bem os seus processos, já dão um importante passo rumo à identificação das bases de conhecimentos estratégicos.

Para TERRA (2001) aceitar sempre desafios de grandes, e freqüentemente, arriscados projetos ou metas é característica de empresas que chegam ao sucesso e têm o conceito de inovação contínua institucionalizada em seus valores. Nesse contexto, o papel da alta administração é importante para criar um senso de urgência e de necessidade permanente de inovação. As práticas administrativas deveriam, em tese, ser as mais flexíveis possíveis e um grande foco deveria ser estabelecido quanto ao tipo de pessoas que são contratadas e promovidas. O papel da alta administração é de suma importância quando se trata da definição de metas ambiciosas e direcionadoras do esforço.

O conceito de liderança contingencial, que segue delineada no quadro a seguir, vem de encontro com a postura desejada de um líder quando se trata da Gestão do Conhecimento.

Uma outra abordagem para se compreender o papel da liderança para a Gestão do Conhecimento é a Contingencial, principalmente quando o foco é a gestão de projetos de inovação em pequenos grupos. Segundo a abordagem contingencial, diferentes fases do processo de inovação requerem diferentes estilos de liderança, ou seja, o estilo de liderança, para se gerar idéias relevantes é diferente do estilo adequado para a discussão, implementação ou rotinização da idéia escolhida. Descrevemos, a seguir, o comportamento gerencial associado a cada estilo de liderança por fase do processo de inovação.

- a) Iniciação (Estilo – Estímulo): Cria um ambiente seguro para a geração de novas idéias, mantendo a mente aberta e garantindo um ambiente pouco crítico.
- b) Discussão (Estilo – Desenvolvimento): Busca opiniões, avalia as propostas, define o plano de implementação, encaminha projeto.
- c) Implementação (Estilo – Championing): Vende o projeto para todos os grupos afetados, assegura o comprometimento e a participação na implementação.
- d) Rotinização (Estilo – Validação/Modificação): avalia a eficácia, identifica ligações fracas, modifica e aperfeiçoa o projeto.

#### **Quadro 04 – Liderança contingencial**

**Fonte:** TERRA, José Cláudio Cyrineu. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. 2 ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

JUNIOR (2005) coloca que no contexto atual, a alta gerência deve ser capaz responder a questionamentos do tipo: Por que os clientes compram serviços ou produtos de determinada empresa e não de seu concorrente? Que valor os clientes esperam da empresa? Como os conhecimentos da empresa agregam valor para os clientes? É na resposta a estas perguntas que reside o objetivo principal de uma estratégia organizacional, ao passo que posiciona a empresa à frente de seus concorrentes, quando determina vantagens mercadológicas e proporciona a preferência dos consumidores. Estas vantagens estão hoje centradas no

conhecimento e inovação. Gerir o conhecimento de forma integrada à estratégia organizacional é o verdadeiro diferencial competitivo.

### **3.4.2 Cultura Organizacional**

A cultura se refere a um conjunto de fatores que se integram e regem a forma como a informação circula no ambiente. Especificamente no ambiente organizacional, a cultura necessita ser entendida como resultado de identidades convergentes ao negócio, missão e objetivo da organização e seu motivo de existência; da mesma forma que funciona como elemento de integração, diferenciação e fragmentação dessa identidade. Importante notar que se trata de uma identidade resultante de um conjunto de identidades individuais e interesses que não devem conflitar, daí a necessidade de integrar idéias e valores, da mesma forma que o é estimular conhecimento. A grande questão reside em nivelar conhecimentos acerca do universo empresarial, tornando acessível a todos, informações sobre sua política, valores e missão, da mesma forma que se deve estar atento ao nível de compatibilidade desses fatores com os interesses pessoais presentes. A forma como a comunicação ocorre na organização demonstra claramente a cultura desse ambiente, pois é através desse instrumento que a cultura se cristaliza, modifica e estabelece a identidade coletiva. (MERLO, 2005)

Segundo FILHO (2005) na era do Conhecimento, a cultura organizacional ou, como também é conhecida, a Cultura Administrativa adquire uma importância crucial. A ponte da GC para a Gestão de Pessoas se dá, justamente, por ela.

A cultura organizacional é entendida ainda como as normas e valores que ajudam a interpretar eventos e avaliar o que é apropriado e inapropriado. Estas normas e valores podem indicar sistemas de controle capazes de atingir grande eficácia, uma vez que levam a um alto grau de autonomia. Isso é o oposto dos sistemas formais de controle que criam uma permanente sensação de restrição externa. Em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional as normas e valores de uma empresa tanto agem como

elementos de comunicação e consenso como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

TERRA (2001) define quatro elementos significativos na definição da cultura organizacional:

a) **Características de ambientes e culturas criativas:** toda empresa tem traços culturais que a distinguem e a torna única. Nas empresas visionárias, no entanto, parece haver uma preocupação explícita muito maior por parte da alta administração com relação ao tipo de cultura que se busca desenvolver.

b) **A perspectiva dos próprios funcionários (com relação às normas e valores que estimulam a criatividade individual e a implementação de novas idéias):** em pesquisa, Charles O'Reilly, avaliou quais eram as normas que os funcionários acreditavam estar associadas à geração de novas idéias e à sua implementação. Os gerentes avaliaram como importantes normas como incentivo, tolerância e recompensa pela tomada de riscos, incentivo à troca de informações, objetivos compartilhados e trabalho em equipe.

c) **O uso do recurso tempo:** o tempo deve ser visto como um recurso imprescindível para a geração do conhecimento. A impossibilidade de replicá-lo, torna-o o recurso mais escasso de todos. Os gerentes devem aceitar a idéia de que a existência de um tempo para aprender e pensar é um dos principais indicadores da orientação da empresa na direção do conhecimento.

d) **A questão dos espaços de trabalho:** tendo em vista que os espaços de trabalho têm sido percebidos como influenciadores da criatividade, do aprendizado organizacional e do clima para inovação das empresas, várias delas vêm transformando seus espaços físicos em espaços abertos e não-hierárquicos facilitando os contatos informais e a comunicação em todos os sentidos.

Para MERLO (2005) uma cultura de mudança deve fazer parte das organizações modernas, tentando harmonizar indivíduos e grupos, valorizar interesses comuns e objetivos organizacionais, de forma que esses transpareçam impregnados na prática da organização. A empresa deve abrir os canais de comunicação criando um ambiente onde existam incentivos para as pessoas experimentarem novidades, se sentirem estimuladas a correr riscos, demonstrar maior tolerância aos erros, participar de programas de manifestação da criatividade; enfim, envolverem-se com o aprendizado, que representa a essência da mudança.

### **3.4.3 Estrutura organizacional**

Segundo TERRA (2001) o modelo estritamente burocrático de organização está se tornando cada vez mais inadequado para enfrentar os desafios atuais impostos às empresas. As empresas burocráticas são encontradas, em geral, em ambientes relativamente estáveis enquanto aquelas que estão rompendo com o paradigma burocrático são, invariavelmente, encontradas nos setores mais dinâmicos e mais intensivos em conhecimento.



Sob a ótica de SALDANHA (2005), tendo em vista que a hierarquia parte do pressuposto de que um núcleo pensa e outro executa, revela-se inadequada uma hierarquia rígida a medida que o trabalhador do conhecimento refere-se a alguém que pensa e executa. Nela, departamentos, estanques concentram a *expertise* sobre determinados temas, mas o trabalhador do conhecimento já descobriu, na prática, que a inovação, em seu sentido amplo, depende, sobretudo de um saber multidisciplinar que, por sua vez, não é posse de um indivíduo único.

Não por acaso surgiram soluções estruturais para se adaptar a nova realidade. Os departamentos, por exemplo, deram lugar às unidades de negócio. Nelas estão reunidas verdadeiras forças-tarefas multidisciplinares, com grande autonomia. Para o novo perfil de trabalhador, o sinônimo da possibilidade de influenciar é a chance de ser ouvido e reconhecido nesse microcosmo. O comprometimento acontece de forma mais natural e substitui, com ampla vantagem, os controles excessivos, obsessivos do mundo industrial. Os portais corporativos vêm auxiliar na criação do amálgama necessário para que essas partes autônomas conversem e ainda sintam-se integrantes de um todo. Trata-se, portanto, de uma estrutura confederada, bem diferente dos organogramas tradicionais e militares da era industrial.

O quadro a seguir, enumera princípios de uma estrutura burocrática amplamente aceitos na era industrial que estão sendo desbancados com o surgir da era do conhecimento.

<b>Princípio Burocrático 1: cadeia hierárquica de comando</b>		
<b>Razão do sucesso no passado</b>	<b>Por que não funciona mais</b>	<b>Novos princípios</b>
Trouxe ordem em larga escala; chefes mantinham a ordem dominando os subordinados.	Não consegue lidar com a complexidade; dominação não é a melhor maneira de organizar a inteligência.	Visões e valores; equipes autônomas; coordenação lateral; redes informais.
<b>Princípio Burocrático 2: organização por funções especialistas</b>		
<b>Razão do sucesso no passado</b>	<b>Por que não funciona mais</b>	<b>Novos princípios</b>
Produziu eficiência mediante divisão do trabalho; focou a inteligência.	Não permite intensa comunicação intrafuncional e contínua coordenação ao nível dos pares.	Especialistas com múltiplas habilidades; organizações empreendedoras dirigidas ao mercado.
<b>Princípio Burocrático 3: regras uniformes</b>		
<b>Razão do sucesso no passado</b>	<b>Por que não funciona mais</b>	<b>Novos princípios</b>
Criou um sentido de justiça; estabeleceu claramente o poder dos chefes.	As regras continuam necessárias, mas são substancialmente diferentes.	Direitos garantidos; instituição da liberdade e do sentido de comunidade.
<b>Princípio Burocrático 4: procedimentos uniformes</b>		
<b>Razão do sucesso no passado</b>	<b>Por que não funciona mais</b>	<b>Novos princípios</b>
Permitiu a criação de uma memória organizacional e o uso de trabalhadores desqualificados.	Responde lentamente à mudança; não permite lidar muito bem com a complexidade; não estimula a intercomunicação.	Autonomia e autogestão; força do mercado e os princípios éticos da comunidade.
<b>Princípio Burocrático 5: carreira vertical</b>		
<b>Razão do sucesso no passado</b>	<b>Por que não funciona mais</b>	<b>Novos princípios</b>
Comprova a lealdade; permitia a continuidade para uma elite de gerentes e profissionais.	Menos gerentes são necessários e mais trabalhadores educados anseiam por promoções; assim sendo, com menos possibilidades de avanço.	Carreiras baseadas no crescimento da competência; crescimento do pagamento por competência e habilidades.
<b>Princípio Burocrático 6: relações interpessoais</b>		
<b>Razão do sucesso no passado</b>	<b>Por que não funciona mais</b>	<b>Novos princípios</b>
Reduziu a força do nepotismo; ajudava os líderes a manter a disciplina e a tomar decisões duras.	Trabalhos intensivos em conhecimento requerem relacionamentos mais profundos.	Relacionamentos mais amplos; opções e alternativas; direcionamento para resultados.
<b>Princípio Burocrático 7: coordenação superior</b>		
<b>Razão do sucesso no passado</b>	<b>Por que não funciona mais</b>	<b>Novos princípios</b>
Fornecia direcionamento para trabalhadores não qualificados; fortalecia a supervisão requerida para trabalhos desgastantes e enfadonhos.	Empregados educados estão mais bem preparados para autodirecionamento.	Equipes autogeridas; comunicação lateral; colaboração.

#### **Quadro 04 – Princípios Burocráticos**

**Fonte:** TERRA, José Cláudio Cyrineu. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. 2 ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

### 3.4.4 Gestão de Pessoas

ALBRECHT (2005) coloca que a necessidade de atrair e reter pessoal de grande capacidade intelectual tem sido uma preocupação para as empresas modernas. Embora todos os funcionários mereçam respeito e gratidão por parte da direção, é fato que o sucesso da maioria das organizações depende da capacidade intelectual de um número relativamente pequeno e altamente preparado de trabalhadores do conhecimento. São eles os talentos capazes de planejar, projetar, organizar, liderar, gerir, analisar, decidir, inovar, ensinar, aconselhar e assim por diante. Um número cada vez maior de empresas reconhece que o famigerado Retorno sobre o Investimento (ROI) começa a se transformar em “Retorno sobre a Inteligência”.

TERRA (2001: p. 143) menciona que é testada a hipótese de que a excelência nas práticas de recrutamento são aquelas que mais representam um impacto no desempenho das empresas no mercado. Tal afirmação se reflete na prática em processos de seleção de pessoal cada vez mais intensos e competitivos e que exigem grande dedicação de tempo e recursos, inclusive da alta administração. O processo de entrevista para os escolhidos é bastante longo e envolve a avaliação não apenas das habilidades cognitivas, mas também a capacidade criativa, de trabalhar em equipes e de pensar sob pressão. Mas a seleção de pessoas criativas, com capacidade de aprender e com boa formação talvez não seja a única questão para as empresas. Mais importante que isso é o desafio de aumentar a criatividade e a capacidade de aprendizado da empresa por meio de contratações.

Considerando que o conhecimento é um recurso fundamental nessa fase do desenvolvimento capitalista, a existência de pessoas capazes de criar, manusear e difundir aquelas que são consideradas as bases tecnológicas da produção e desenvolvimento econômico assume uma centralidade crescente.

TERRA (2005) ainda coloca que não é recomendável se pensar em teorias econômicas ou práticas gerenciais relacionadas ao gerenciamento do recurso “conhecimento” sem antes se analisar as teorias e os estudos de psicólogos que procuram explicar o mágico processo que os seres humanos precisam atravessar para criar, aprender e se autotransformar. Apesar de todo o avanço na capacidade computacional, o cérebro humano continua a ser, provavelmente, a estrutura mais complexa do Universo e a fonte de todo o “conhecimento”. É preciso ver que para a efetiva compreensão das práticas gerenciais relacionadas à GC. Nota-se fundamental levar em consideração os principais conceitos e teorias sobre aprendizado e criatividade individual e “conhecimento” humano, pois estes, embora não levem necessariamente ao aprendizado, à inovação e ao conhecimento organizacional, certamente o antecedem.

Para SALDANHA (2005) no momento em que se fala em uma transição do modelo industrial para o modelo do conhecimento, surge a figura do “trabalhador do conhecimento”. O trabalhador do conhecimento é alguém que incorporou ao seu modelo mental (paradigma) e às suas atividades, uma postura pró-ativa. Este trabalhador tem a real noção da complexidade do mundo em que vive e sabe que ninguém mais detém sozinho o conhecimento necessário para que as coisas aconteçam. Portanto, sua auto-imagem não é a de “mais uma peça na engrenagem”,

um “recurso humano” como acontecia na era industrial, mas sim a de alguém que faz a diferença.

Para UEHARA *Apud*. TERRA (2003: p. 6) é necessário incentivar uma cultura de que todos na empresa são trabalhadores do conhecimento e não apenas os integrantes da organização de GC. Com isso, obtém-se resultados a médio prazo onde um número crescente de adesões proporcionará ganhos exponenciais para a GC.

Por melhores que sejam as pessoas contratadas, sua participação sofrerá forte influência do ambiente em que trabalham afetando o nível de motivação, comprometimento, e lealdade podendo encorajar ou inibir o uso total de suas habilidades.

#### **3.4.5 Sistemas de informação**

Segundo ROSSATO (2003: p.165) as revoluções econômicas, sociais, políticas, tecnológicas e de mercado checam a capacidade das empresas de se ajustarem às novas situações e as forçam a implantar novas tecnologias voltadas para as inovações decorrentes dessas revoluções. Uma organização desatualizada tecnologicamente perde vantagem competitiva no mercado, principalmente numa era em que as mudanças estão cada vez mais rápidas, menos definitivas e mais inevitáveis e as pessoas têm acesso quase ilimitado a qualquer informação, em qualquer momento.

Para TERRA (2001: p. 165) é comum nas organizações atuais a associação entre TI e GC que está relacionada ao uso de sistemas de informação para o compartilhamento de informações ou conhecimento. Os sistemas corporativos são geralmente divididos em:

a) **Sistemas de publicação e documentação:** conhecimento explícito que pode ser facilmente acessado e publicado.

b) **Expertise maps:** banco de dados com listas e descrições das competências de pessoas internas e externas à organização.

c) **Sistemas de colaboração:** podem ser síncronos (*chats*, videoconferências) ou assíncronos (*e-mail*, fóruns eletrônicos de discussão) e permitem que as pessoas de diferentes localidades e mesmo diferentes empresas trabalhem de forma colaborativa.

Um dos ícones organizacionais quando o assunto é inovação em sistemas de informação são os chamados portais corporativos que oferecem uma maneira acessível de capturar e compartilhar conhecimento podendo se tornar o meio pelo qual as empresas superam desafios do tipo plataformas e formatos de arquivos incompatíveis, difícil acesso à informação e redundância e duplicação de informação pelas redes. As mais avançadas plataformas de portais corporativos vão além do acesso à informação estruturada e não estruturada. Elas provêm soluções que são mais próximas às necessidades diárias de informação e de colaboração de cada funcionário e/ou parceiros de negócios.

### 3.4.6 Mensuração de resultados

TERRA (2001) coloca que o valor das empresas e seu valor patrimonial nos dias atuais são coisas distintas se forem baseados nas regras tradicionais da contabilidade financeira para título de mensuração. É muito difícil mensurar o valor dos ativos intangíveis (patentes, marcas, direitos autorais) pelos métodos contábeis tradicionais e os recursos intangíveis (processos de trabalho, conhecimentos e habilidades dos funcionários) não são refletidos de maneira alguma nos balanços contábeis. O uso exclusivo de medidas financeiras e contábeis pode induzir a tomadas de decisões que são contrárias à valorização dos ativos intangíveis, à inovação e à melhoria contínua. Diante do exposto, é possível verificar que os sistemas contábeis tradicionais são inadequados para tratar e medir o capital intelectual das empresas.

Algumas iniciativas recentes de mensuração de capital intelectual têm conseguido com certo sucesso equacionar este problema. É o caso da empresa sueca de seguros e serviços financeiros Skandia e os trabalhos de SVEIBY e BROOKING que seguem a mesma linha.

É interessante criar uma entidade contábil independente visando fortalecer o desenvolvimento sustentável da iniciativa, pois torna-se possível quantificar melhor os benefícios do ambiente de GC ao analisar os investimentos realizados e os ganhos em termos de tempo e conseqüente lucratividade que as iniciativas de GC proporcionam aos negócios da empresa.

Por ser difícil visualizar os resultados, as pessoas envolvidas, sejam da área de TI ou da alta direção, permanecem com suas eternas dúvidas a respeito do fato de se sistema irá realmente atender às necessidades e expectativas de todos.

### **3.4.7 Aprendizado Organizacional**

Segundo PRUSAK e MCGEE (1994) todas as organizações aprendem mas o que se questiona é a crescente necessidade de ser mais explícito, sistemático e eficiente no seu aprendizado. Entende-se por aprendizado, em um nível mais simples, sendo o processo através do qual uma organização se adapta a seu meio ambiente, num processo semelhante ao da adaptação dos organismos vivos aos ambientes em que vivem. Organismos e organizações incapazes de se adaptarem a seus respectivos ambientes, ou seja, incapazes de aprender, não sobrevivem. Mais uma vez, o papel da alta administração é fundamental no que tange à valorização e suporte do aprendizado que ocorre numa organização. Os executivos devem encorajar e recompensar os esforços, experiências e alocações de recursos que possibilitem e encorajem o aprendizado organizacional. Não basta promover o aprendizado no relatório anual ou mencioná-lo num discurso. A abertura para novas idéias e para o aprendizado é vital. Sem apoio de cima para baixo o aprendizado individual e organizacional será por demais accidental e, portanto, incapaz de reduzir o a distância entre o ambiente atual e a organização.

Nas empresas japonesas, a alta administração, além de comunicar, claramente, aos níveis inferiores os objetivos específicos de aprendizado, se envolve no desenvolvimento de mecanismos específico – objetivos de *benchmark*, criação de



centros de armazenamento e difusão do conhecimento adquirido – para implementar as estratégias de aprendizado.

Cabe uma reflexão: até que ponto a mera preocupação das empresas se preocupam com a capacitação dos talentos, investem em aprendizagem, treinamento de pessoal, preparação dos executivos, compra de livros e várias outras iniciativas em torno do conhecimento apontam para retornos na empresa? Não é rara a ocasião em que um cliente se depara com funcionários de atendimento em empresas do mercado, vendedores nas lojas e atendentes de balcões, e se frustram com relação às expectativas sobre seu atendimento, contradizendo todo esforço despendido em torno do conhecimento. Observa-se que o êxito maior da GC, que está em utilizar o conhecimento a favor do cliente, não é conquistado apenas na obtenção do saber mas também, pelo alcance da motivação que leva o colaborador a aplicá-lo em prol de alguém e em benefício da empresa. É evidente que o desafio da GC vai muito além da oferta e oportunidade de aprendizado.

## **4 ESTUDO DE CASOS**

### **4.1 Ernst & Young Consultoria**

TERRA (2003) explora o caso da empresa Ernst & Young que é uma companhia líder na área de consultoria que alavanca conhecimentos próprios nesse campo para auxiliar seus clientes na implantação da prática.

A abordagem estratégica da Ernst & Young em GC é caracterizada, em sua maior totalidade, pela codificação do conhecimento, ou seja, a externalização e a transferência acontecem através de documentos. O foco em trocas do tipo pessoa-pessoa, fundamento do modelo de personalização, acontece em menor escala, complementando as necessidades mais específicas e complexas dos usuários.

No contexto de uma empresa de grande porte, como o caso, a dependência de tecnologia é maior, uma vez que são necessários sistemas mais sofisticados para captura, seleção, organização e disponibilização dos conhecimentos explícitos. De qualquer localidade e a qualquer momento, o profissional da Ernst & Young pode estar acessando remotamente as bases de conhecimento e as demais ferramentas existentes na intranet da empresa. Dessa forma não existem barreiras tecnológicas que possam comprometer as iniciativas de GC e das demais áreas de negócios da empresa.

A Ernst & Young faz, não só seu controle de conhecimento explícito através de conteúdos via intranet, mas também desenvolveu um mecanismo de

busca eletrônica de conhecimento tácito relacionado à avaliação de risco. A identificação do profissional que detém o conhecimento é rapidamente realizada através de um diretório de profissionais com suas respectivas experiências. A transferência de know-how é realizada via teleconferência, chat e, em alguns casos, de forma presencial – quando o especialista é “importado” e passa a integrar o projeto *in loco*.

Apesar do suporte tecnológico expressivo, a efetiva participação dos profissionais da empresa é fator crítico para o sucesso da GC. Sem as contribuições eletrônicas (documentos), virtuais (conferências e chat's) ou até mesmo presenciais, seria impraticável e oneroso continuar a implementação de um ambiente de GC. Da mesma forma que não faria sentido manter objetos do conhecimento sem que fossem consumidos. Assim, percebe-se que a GC efetiva ocorre apenas quando existe um ciclo dinâmico e fortuito de novas inserções e consultas, e isso só acontece através da predisposição dos criadores em submeter os objetos de conhecimento para os repositórios adequados e da prática dos demais futuros usuários em estarem acessando-os.

Há implementadas na Ernst & Young as chamadas Comunidades de Prática que trazem vários benefícios uma vez que é através delas que o conhecimento (explícito e tácito) é trocado da maneira ideal, ou seja, espontaneamente sobrepondo, desta forma, as barreiras culturais, lingüísticas ce atingindo níveis de satisfação significativos.

## 4.2 Natura Cosméticos

O caso de GC na Natura, como explora TERRA (2003), oferece boa oportunidade de reflexão ao salientar a importância das relações intersubjetivas, ou seja, a interação entre as pessoas em detrimento da mera implantação das tecnologias. Mostra que as tecnologias são vistas apenas como meios e, ao contrário das pessoas, não criam.

Seu crescimento rápido e significativo no mercado de cosméticos reflete o desempenho geral do negócio e uma estruturada cultura e conjunto de crenças e valores focados no ser humano e em sua relação consigo e com o mundo. Tal cultura, crenças e valores se fazem presentes também nos produtos desenvolvidos e fabricados e indica um trabalho orientado pela relação da empresa com o consumidor, as consultoras, os colaboradores, fornecedores e parceiros, enfim, com a sociedade.

A empresa tem sido pioneira em iniciativas, conquistas e no reconhecimento da importância da prática de relacionamentos como forma de buscar, trocar e multiplicar conhecimentos visando alcançar um diferencial estratégico na gestão do negócio.

Várias foram as iniciativas vanguardistas voltadas para o trato da informação e do conhecimento dentro da Natura, o que é comprovado pelas decisões visionárias; até então sequer imaginadas. São exemplos concretos de iniciativas duradouras e bem-sucedidas, decorrentes do reconhecimento da

importância da busca constante de inovação representada pelo desenvolvimento de novas tecnologias ou novos produtos e pelo constante aprimoramento das relações humanas.

#### **4.3 Serviço de Processamento de Dados – SERPRO**

Na estratégia empresarial do SERPRO, também mencionada por TERRA (2003), observa-se a importância da informação como principal insumo do negócio onde se entende que a informação bem trabalhada gerará os conhecimentos necessários nos empregados (visão interna) e nos clientes (visão externa), agregando valor no processo de tomada de decisão sobre seus processos críticos.

Para que seja possível melhor entendimento a respeito do motivo pelo qual a empresa resolveu adotar a GC para o desenvolvimento e a realização de seus serviços é importante enfocar a visão estratégica da instituição onde se propõe a oferecer o melhor em TI para o sucesso de seus clientes. A informação é o principal negócio da empresa, produzida por meio de soluções tecnológicas geradas por sistemas de informação e serviços de informática.

Na consecução de sua estratégia empresarial a força motriz é representada pela necessidade dos clientes. Por representar uma empresa de TI, a disponibilidade e utilidade são fatores críticos para o sucesso do negócio.

Tendo a empresa exercitado o aprendizado no âmbito de seus processos, com a identificação de melhores práticas desde sua implantação inicial, o novo

modelo de gestão recebeu mais inovações incorporando duas novas comunidades de práticas estratégicas na organização: Diretoria Ampliada e a Ação Corporativa em Nível Regional. Ambas as comunidades utilizam o alinhamento total com GC, em que as informações estratégicas e o conhecimento de cada um são compartilhados de forma a gerar e disseminar informações, capacitar e construir compromisso entre seus integrantes.

O pensamento da alta liderança entende que o conhecimento desenvolvido na organização desde a sua criação é o diferencial competitivo da empresa sendo seu maior patrimônio as pessoas que detêm esses conhecimentos, as quais contribuem para a prestação de serviço com qualidade e produtividade.

Importante destacar que a estratégia de incorporar a GC no SERPRO tem como preocupação que cada um dos processos de trabalho da empresa, distribuídos nas diversas Unidades de Gestão, incorpore as práticas definidas em sua política de GCO para que gerem, guardem e compartilhem os conhecimentos que irão agregar valor aos serviços realizados e melhorar os processos internos da organização. A GC deve ser exercitada em cada uma das áreas atuantes da organização, conforme suas peculiaridades e objetivos de seus negócios.

#### **4.4 Xerox Corporation**

HILL e STORCK (2000: p. 80) mencionam o caso da Xerox Corporation encontrou uma metodologia que julga ser mais eficaz do ponto de vista da GC. Ao fazer uma transição de um sistema de TI próprio para o padrão do setor como um

todo, a empresa norte-americana optou por desenvolver uma “comunidade estratégica” direcionada, composta por um grande grupo de profissionais da matriz e das unidades de negócios, sem autoridade hierárquica. Segundo a Xerox, essa metodologia gerou benefícios, como por exemplo, o de a comunidade funcionar como um mecanismo de compartilhamento de conhecimento, agindo como filtro para as unidades de negócios. Nas duas estruturas matriciais convencionais, a condensada e a diluída, tal compartilhamento ocorria, mas era mal aproveitado.

#### **4.5 Banco do Branco S/A.**

Segundo TERRA (2003) o Banco do Brasil sempre pautou sua política de recursos humanos por um forte profissionalismo no desenvolvimento da base de competências de seus funcionários. A empresa vem investindo pesados investimentos para aportar tecnologia de ponta a fim de facilitar o trânsito de informações internas e o atendimento ao cliente. Foi pioneira no Brasil a estruturar programas de treinamento e desenvolvimento em grande escala, presenciais e a distância, construindo uma cultura forte de geração e transferência de conhecimentos na organização.

Vem desenvolvendo várias iniciativas voltadas para a Gestão do Conhecimento com o objetivo de apoiar os funcionários em seus percursos de profissionalização, de fazer disponíveis informações sobre a base de competências pessoais dos funcionários e até identificar e compartilhar as melhores práticas de gestão da empresa através de oficinas de debate face a face e por meio do próprio *site* da Universidade Corporativa do Banco do Brasil.

Através do Programa de Gestão pela Excelência o Banco do Brasil foram implantadas várias práticas identificadas pelos próprios colaboradores a partir de problemas reais de trabalho. Podem se destacadas como exemplos dessas práticas sistemas automatizados de acompanhamento de metas, técnicas para melhoria no atendimento, estratégias de disseminação e acompanhamento das informações, mapeamento de competências, pesquisas para melhoria da qualidade de vida no trabalho, sistemas de controle da qualidade dos serviços, critérios para avaliação de desempenho, planilhas para acompanhamento de negócios, iniciativas de capacitação de funcionários e de terceiros e racionalização dos processos internos.

Como lições aprendidas com as experiências de GC, a organização destaca a importância do apoio da alta administração, a necessidade de manter as pessoas envolvidas e dispostas a contribuir com o programa, soluções simples podem representar ganhos econômicos e as soluções localizadas em determinada área podem ser generalizadas para áreas distintas.

#### **4.6 Recolast Impermeabilizações Ltda.**

A Recolast Impermeabilizações Ltda. é o caso de uma microempresa, explorada por KRUGLIANSKAS e TERRA (2003: p. 172-198) em que é localizada em Guarulhos, São Paulo e apresenta um produto inovador desenvolvido pela própria empresa voltado para criação de peixes. O produto, Fábrica de Peixes, é um sistema intensivo de criação de peixes de água doce, que se baseia no controle de qualidade da água e da temperatura, permitindo o crescimento de peixes o ano inteiro.



A empresa adotou um sistema de inovação que consiste no processamento de sinais do ambiente externo, estratégia para a inovação, o provimento de recursos, a implementação e o aprendizado.

Destaca que, antes de serem cultura dos empregados ou da empresa, a inovação e a GC devem ser a cultura do empresário. Tanto na pequena como na grande empresa. O empresário deve permitir que as idéias surjam e transformem o negócio. O ponto fraco da Recolast reside no fato de o poder ser centralizado. É primordial que o a cultura de inovação e de geração do conhecimento permeie toda a empresa e não se concentre apenas na gerência. O fato de não compartilhar a estratégia com os colaboradores, por exemplo, pode trazer problemas no engajamento das pessoas da empresa na inovação e criação do conhecimento. Apesar disso, há uma preocupação da empresa com a capacitação das pessoas para a inovação.

O tipo de inovação que a empresa lida, não apresenta alta tecnologia não indicando necessariamente a inexistência de inovação. Este estudo de caso permite concluir que a utilização do conhecimento e a sua criação podem ser geridos em uma micro ou pequena empresa. No caso das pequenas empresas a gestão pode até ser mais bem aproveitada por serem reduzidas as barreiras á criação e utilização do conhecimento. Embora muito confundidas, a criação do conhecimento e a alta tecnologia são entes diferentes e merecem sistemas diferenciados de gestão e fomento.

#### **4.7 Norway Consultoria**

KRUGLIANSKAS e TERRA (2003: p. 105-146) colocam a Norway como sendo uma empresa de consultoria em treinamento e desenvolvimento focada em geração de melhores resultados para as empresas, por meio da melhoria do desempenho das pessoas. Localizada no Rio de Janeiro e em São Paulo, ela tem como missão a “potencialização do capital humano num mundo sem fronteiras”. E seu slogan é: “Ligando pessoas a resultados”. Ambos traduzem bem o foco de atuação da empresa.

Este caso demonstra como a liderança de uma pequena empresa no setor de serviços aplicou a GC de maneira explícita, sistematizada e sem realizar grandes investimentos financeiros. A alta administração desta empresa altamente comprometida com conceitos e práticas de GC desenvolveu uma metodologia própria para a questão dos fluxos de conhecimento da empresa: “*Know way*”. O modelo de apresentado no caso é fortemente centrado no fortalecimento das competências estratégicas da empresa a partir do fortalecimento das competências individuais de todos os colaboradores.

#### **4.8 R.R. Donnelley América Latina**

A R.R. Donnelley América Latina, como mencionam KRUGLIANSKAS e TERRA (2003: p. 172-198) é resultado da fusão de dois gigantes da indústria gráfica. Presente no Brasil desde 1995, a empresa é líder em impressão de livros no mercado brasileiro.

Converter conhecimento tácito em conhecimento explícito compartilhado: é este o desafio que esta empresa de médio porte do setor gráfico se colocou depois do processo de fusão. Este caso ilustra bem a trajetória e os vários aspectos gerenciais envolvidos em iniciativas de GC. Embora inclua o desenvolvimento de solução de TI como repositório explícito, das experiências dos funcionários, o caso desta, em particular, enfatiza a relação entre GC e mapeamento de processos. Discute, ademais, vários importantes fatores de sucesso em projetos de gestão do conhecimento, como a criação de um ambiente de confiança, o envolvimento da equipe detentora do conhecimento no desenho dos processos e sistemas e, finalmente, acima de tudo, a valorização das pessoas.

#### **4.9 Siemens S/A.**

Segundo NEVES (2005) o caso da empresa Siemens no que se refere a GC, se resume na exigência do comprimento sistemático dos seguintes requisitos:

- a) Valorização do capital intelectual (estrutura interna, externa e competências, conforme definido por Sveiby) como ativo essencial da organização;
- b) Vínculo das iniciativas de GC à estratégia organizacional;
- c) Rastreio sistemático do resultado das iniciativas através de indicadores, não apenas financeiros;

d) Liderança eficaz e comprometida com a partilha e a gestão do conhecimento;

e) Motivação e comunicação das iniciativas a todos os níveis;

f) Reconhecimento dos colaboradores em função da sua capacidade em compartilhar conhecimento de forma adequada;

g) Incentivo à produção de novas idéias, e à inovação em geral;

h) Incentivo à proteção do capital intelectual da empresa (patentes);

i) Uso de processos e ferramentas permitindo a otimização dos fluxos de informação na organização.

#### **4.10 Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias - Embrapa**

Sob a ótica de NEVES (2005) a Embrapa pode se considerada uma empresa inovadora e que proporciona liberdade para o exercício da criatividade, da inovação e do compartilhamento de conhecimento, embora como muitas organizações há uma grande dificuldade em implantar novos processos, resistência em relação à mudança de cultura ou na forma de executar determinadas tarefas.

Na empresa, o grupo entende que a GC explícita e efetiva - quer seja do conhecimento que a empresa já detém como de outros em vias de geração - pode

incrementar muito o processo de compartilhamento de conhecimentos e, por conseguinte, a geração de inovações. Como subproduto desta GC, o re-trabalho e as ações redundantes chegam a ser minimizadas com fortes impactos na eficiência dos processos de Pesquisa e Desenvolvimento da empresa.

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Retomando a antiguidade, observou-se que os povos de diversas localidades e períodos históricos, utilizando seu conhecimento empírico e tácito para melhorar suas vidas e lutar por sua sobrevivência, contribuíram em diferentes aspectos para a administração moderna.

Já no séc XXI, a Era do Conhecimento, como vem sendo chamada, apresenta-se mais como uma imposição econômica do que um modismo como sugerem muitos. A administração do intangível, o valor no conhecimento tácito, a exigência de inovação e criatividade dentro da organização tudo isso torna aparente a inserção de um novo paradigma que traz a tona um perfil diferente de trabalho e, por conseguinte, de trabalhador: o trabalhador do conhecimento. O perfil deste trabalhador exige dele iniciativa, discernimento e o aprendizado como pontos cruciais. A relação das pessoas com o trabalho tem mudado, da mesma maneira que tem mudado o que as pessoas precisam saber para trabalhar.

Já é fato que a riquezas se concentram onde está o conhecimento. Neste contexto, a necessidade de gerenciá-lo, torna-se cada vez mais latente. O conhecimento precisa ser identificado, criado, renovado e aplicado de maneira estratégica dentro da organização.

Para que o assunto seja mais bem estudado, faz-se necessário que se estabeleçam alguns conceitos, definições e diferenciações. No presente trabalho, foram diferenciados os termos: dado, informação e conhecimento tendo em vista que

o simples fato de estes termos serem confundidos, pode inviabilizar a sistematização de uma GC na organização. Definiu-se ainda o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Com a definição de capital intelectual como sendo o somatório dos capitais estrutural, de clientes e humano, fez-se a diferenciação com relação a Gestão do Conhecimento pois tais conceitos freqüentemente confundidos no meio corporativo.

Destacou-se neste trabalho alguns elementos que são considerados fundamentais para a implementação de um gerenciamento do conhecimento organizacional. São eles: estratégia corporativa e papel dos gestores, cultura organizacional, estrutura organizacional, gestão de pessoas, sistemas de informação, mensuração de resultados e aprendizado organizacional.

A estratégia organizacional deve ser bem definida a partir dos processos organizacionais para se delinear as bases dos conhecimentos estratégicos e garantir o sucesso da GC. O papel da alta administração também é de suma importância no que se refere a definição de metas ambiciosas e voltadas para o esforço. Insere-se aqui o conceito de liderança contingencial, onde em diferentes fases do processo requerem diferentes estilos de liderança sendo moldadas a cada etapa.

A cultura organizacional papel tem extremamente relevante na GC, pois se trata da ponte entre esta última e a gerência de pessoas. Uma cultura de mudança dever fazer parte das organizações modernas, tentando harmonizar indivíduos e grupos, valorizar interesses comuns e objetivos organizacionais de forma que esses transpareçam impregnados na prática da organização.

Com relação à estrutura organizacional, o modelo estritamente burocrático de organização vem progressivamente se tornando inadequado para enfrentar os desafios atuais impostos às organizações. Uma hierarquia rígida pressupõe que há um núcleo que pensa e outro que executa o que vai de encontro com o trabalhador do conhecimento que pensa e executa. Por isso, as empresas mais horizontalizadas com unidades de negócios e não departamentos, forças-tarefas multidisciplinares com grande autonomia, são notadas cada vez mais freqüentes nos modelos organizacionais.

O ponto crucial nas organizações na Era do Conhecimento está sendo a difícil tarefa de atrair e reter pessoas de grande capacidade intelectual, pois são esses talentos que vão planejar, projetar, organizar, liderar, gerir, analisar, decidir, inovar, ensinar, aconselhar a organização. Porém, por melhores que sejam as pessoas contratadas, sua participação sofrerá grande influência do ambiente em que trabalham afetando o nível de motivação, comprometimento, lealdade podendo encorajar ou inibir o uso total de suas habilidades. Há que se manter atento ao clima organizacional para que sejam detectadas essas disfunções.

Os sistemas de informação apresentam-se muito eficientes quando se trata de gerenciamento de conhecimento, muito embora um enfoque demasiado neste elemento, pode limitar o aproveitamento do processo de GC tendo em vista que os sistemas de informação são alimentados por pessoas que, dependendo de sua motivação, podem fazê-lo bem ou não. Por isso, Um ambiente de aprendizado organizacional contínuo que incentive o compartilhamento do conhecimento é extremamente necessário para que se faça a GC.



Por ser difícil visualizar os resultados, as pessoas envolvidas, sejam da área de TI ou da alta administração, permanecem reticentes a respeito da eficácia do sistema com relação as expectativas da empresa.

O quadro a seguir, traz um resumo dos casos apresentados no trabalho com as práticas organizacionais das empresas caso relacionar teorias e práticas da Gestão do Conhecimento.

<b>Caso</b>	<b>Elementos identificados</b>
1. Ernst & Young	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia empresarial voltada para GC.</li> <li>• Sistemas de Informação que propiciam o fluxo do conhecimento;</li> <li>• Valorização das pessoas menor relação interpessoal</li> </ul>
2. Natura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional focada na valorização das pessoas;</li> <li>• Adaptação do sistema de venda pessoal para sistemas de informação;</li> <li>• Relacionamentos como forma de buscar a inovação.</li> </ul>
3. SERPRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de Informação que propiciam o fluxo do conhecimento;</li> <li>• Liderança comprometida e visionária;</li> <li>• Mapeamento dos processos e alinhamento da estratégia nas necessidades dos clientes;</li> <li>• Valorização das pessoas.</li> </ul>
4. Xerox	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realinhamento da estratégia;</li> <li>• Suporte nos sistemas de informação para GC;</li> <li>• Atenção ao valor humano no processo.</li> </ul>
5. Banco do Brasil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta administração comprometida;</li> <li>• Valorização e apoio aos colaboradores;</li> <li>• Incentivo para o ambiente de aprendizado;</li> <li>• Compartilhamento das melhores práticas de gestão interna;</li> </ul>
6. Recolast	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de aprendizado contínuo;</li> <li>• Especial atenção e incentivo a inovação e criação do conhecimento;</li> <li>• Preocupação da capacitação do recurso humano para a inovação e criação do conhecimento;</li> <li>• Menor utilização de alta tecnologia;</li> <li>• Ponto fraco: centralização do poder.</li> </ul>
7. Norway	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suporte nos sistemas de informação para GC;</li> <li>• Atenção ao valor humano no processo.</li> </ul>
8.R.R. Donnelley	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suporte nos sistemas de informação para conversão de conhecimento tácito em explícito;</li> <li>• Atenção ao valor humano no processo.</li> </ul>
9.Siemens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia alinhada para GC.</li> <li>• Suporte nos sistemas de informação para GC;</li> <li>• Atenção ao valor humano no processo.</li> </ul>
10. Embrapa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco no mapeamento dos processos</li> <li>• Sistemas de informação visando o ideal compartilhamento, guarda e difusão do conhecimento.</li> </ul>

**Quadro 05 – Resumo dos casos de Gestão do Conhecimento.**

**Fonte:** Elaborado pela aluna Karla Barbosa Raposo do curso de Administração Uniceub, Brasília maio. 2005.

Na Ernst e Young mesmo a atenção sendo sobremaneira voltada para os sistemas de informação percebe-se uma atenção ao valor humano envolvido no processo. Já na Natura Cosméticos a situação é inversa: a empresa fez seus sistemas de informação baseada nos relacionamentos interpessoais tanto internos como externos à organização.

Nota-se uma plena reestruturação da organização, no caso do SERPRO, para se adaptar ao modelo de GC proposto. Embora seja uma empresa que tenha como matéria prima a informação, o mapeamento dos processos organizacionais representou um salto significativo na implantação da sistemática do gerenciamento do conhecimento organizacional.

Em tempo, a Xerox Corporation, decidiu realinhar suas estratégias de negócio e se voltar para uma estrutura que atinja mais os valores exigidos pelo mercado atual. Mapeou seus processos e apesar da resistência interna às mudanças, soube levar seu processo e é reconhecida como ícone quando o assunto é GC.

Na Recolast, nota-se como a questão da GC vai além da utilização de alta tecnologia para criação do conhecimento e um ambiente de aprendizado.

O caso da Embrapa é muito interessante e específico, pois, embora a empresa não apresente uma GC sistematizada (não tem um rótulo formal), ela pratica iniciativas voltadas para o gerenciamento do conhecimento desde sua fundação, o que comprova que a GC independe de projetos demasiadamente ambiciosos com vultuosos investimentos. Vale acrescentar que quando foi fundada,

há aproximadamente 30 (trinta) anos atrás, os sistemas de informação não eram tão difundidos como meio de sobrevivência como nos dias atuais e sua eficácia, pelo menos a nível de Brasil, era bastante limitada. Claro que, com o advento da TI, o conhecimento pôde ser mais facilmente compartilhado e difundido na organização como um todo, mas como já vinha instituindo na empresa uma cultura de aprendizado contínuo, a passagem tornou-se menos resistente.

## 6 CONCLUSÃO

Diferente do paradigma institucionalizado nas organizações de maneira geral, a GC não é apenas um aplicativo que se utiliza para sanar problemas de empresas de grande porte. Neste trabalho é possível perceber, que toda empresa possui um meio de GC mesmo que não sistematizado e percebe-se ainda que a sistematização, tanto para PME's como para empresas de grande porte, traz vários avanços.

Apesar da importância notória das TI's para melhor manipulação do conhecimento, é consenso entre as empresas que optam por um modelo de GC a valorização das pessoas. Esta valorização é importante, mas é preciso que se estabeleça um mecanismo próprio para cada caso para mensuração dos investimentos feitos. Se não for possível mensurar o melhor é não instituir.

Pode ser observado que o profundo envolvimento da alta administração, antes mesmo da cultura organizacional, é bastante relevante nas iniciativas de GC, tendo em vista que é através do engajamento dos superiores que os colaboradores se sentirão seguros e motivados a contribuir com a implementação.

O que se infere com este trabalho é que, com base na análise dos casos apresentados, não há uma metodologia ideal um método único a ser aplicado. Cada empresa, independente do seu porte, com sua identidade, cultura e recursos específicos pode e deve aplicar iniciativas de GC.

## 7 BIBLIOGRAFIA

ALBRECHT, Karl. *Um modelo de inteligência organizacional*. HSM Management, nº 44 ano 8 mai/jun. 2004. p. 30-34.

ANDRADE, Maria Margarida. *Introdução à metodologia do trabalho científico*. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003. p. 131.

CRAWFORD, Richard. *Na era do capital humano*. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

Dossiê Gestão do Conhecimento. HSM Management, nº 22 ano 4 set/out 2000. p. 51-88.

DRUCKER, Peter F. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira Novos Umbrais, 1993.

FILHO, Jaime Teixeira. *Gerenciando Conhecimento*. Disponível em: <http://www.gerenciandoconhecimento.com.br> Acesso em: 17 abr. 2005.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

JÚNIOR, Joaquim F. *Uma estratégia para a gestão do conhecimento der ser compactuada com a sua estratégia competitiva*. Disponível em: <http://www.kmol.online.pt/artigos>. Acesso em: 10 mai. 2005.

KRUGLIANSKAS, Isak e TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas: lições extraídas de casos reais*. 2 ed. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2003.

LAKATOS, Eva Mria; MARCONI, Maria Andrade. *Metodologia do trabalho científico*. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. *Metodologia científica*. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

LIMA, Teófilo Lourenço. *Manual básico para elaboração de monografia*. 3 ed. Rio Grande do Sul: Editora Ulbra, 1999.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

MERLO, Tereza Raquel. O paradigma da gestão do conhecimento: uma questão de enquadramento à cultura organizacional. Disponível em: <http://www.kmol.online.pt/artigos>. Acesso em: 10 mai. 2005.

NONAKA, Ikujiro; KROGH, Georg Von; ICHIJO, Kazuo. *Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

\_\_\_\_\_; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 8 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

PROBST, Gilbert; ROMHARDT, Kai; RAUB, Steffeen. *Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Editora Bookman, 2002.

PRUSAK, Laurence e MCGEE, James. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. 9 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.

RODRIGUES, Hugo T.; ANTUNES, A. M. de Souza; DUTRA, L. E. Duque. *Análise de propostas de modelos de gestão direcionados para o conhecimento*. R. Adm., São Paulo v. 38, n. 1 jan/fev/mar. 2003

RODRIGUEZ y RODRIGUEZ, Martius Vicente. *Gestão do Conhecimento: reinventando a empresa para uma sociedade baseada em valores intangíveis*. Rio de Janeiro: IBPI Press, 2001.

ROSSATTO, Maria Antonieta. *Gestão do Conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível*. Rio de Janeiro: Editora Interciência, 2003.

SALDANHA, Ricardo. *Para compreender o trabalhador do conhecimento*. Disponível em: <http://www.kmol.online.pt/aritigos>. Acesso em: 15 mai. 2005.



SANTOS, Antônio Raimundo dos [et al.] *Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Curitiba: Champagnat, 2001. Disponível em <http://www.serpro.gov.br>. Acesso em: 17 abr. 2005. p. 32.

STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998. p. X.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento e E-learning na prática*. Rio de Janeiro: Elsevier Editoda, 2003.

\_\_\_\_\_. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. 2 ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

\_\_\_\_\_. *Implantando a gestão do conhecimento*. Disponível em <http://www.terraforum.com.br>. Acesso em: 20 mar. 2005.